

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Bakalářská práce

Markéta Jiroutová

Agrese na pracovišti: copingové strategie a jejich efektivita

Workplace aggression: coping strategies and their effectiveness

Praha, 2018

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Zábrodská, Ph.D.

Poděkování

Ráda bych zde vřele poděkovala Mgr. Kateřině Zábrodské, Ph.D. za cenné rady, ochotu a trpělivost při vedení mé práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 30. července 2018

Markéta Jiroutová

Abstrakt:

Práce se zabývá násilím na pracovišti (mobbingem) a copingovými strategiemi obětí mobbingu. V první části je nastíněna variabilita způsobů nahlížení na agresi na pracovišti a je vymezen mobbing, jeho definice a specifické fáze. Pozornost je věnována původcům mobbingu a jeho oběťm, a to zejména osobnostním charakteristikám. V druhé části práce je blíže rozvinuta problematika vypořádání se s mobbingem jako se stresovou situací v životě mobbovaného jedince. Na základě výzkumů jsou rozebrány jednotlivé modely zvládání mobbingu a jejich efektivita. Copingové strategie jsou nahlíženy také podle osobnostních rysů BIG 5. V závěrečné části práce je předložen návrh výzkumného projektu, který se zabývá zmapováním copingových strategií obětí mobbingu, souvislostí s osobnostními rysy a jejich efektivitou.

Klíčová slova:

násilí na pracovišti, mobbing, copingové strategie

Abstract:

This thesis focuses on the workplace aggression (mobbing) and the coping strategies of the victims of mobbing. The first part introduces a view to a variability of the possible forms of the workplace aggression, the definition of mobbing is provided and also are mentioned the specific stages of mobbing. The second part of the thesis contains the detailed review of the issues how the victims cope with the mobbing as with the stress issue in their lives. Based on the scientific research, single models of coping strategies are discussed and their effectiveness as well. Coping strategies are explained also considering the BIG 5 personality traits. In the final part of the thesis is propounded the research project which is focused on the mapping of coping strategies of the victims of mobbing, the link between personality traits and their effectiveness.

Keywords:

workplace aggression, mobbing, coping strategies

Obsah

Úvod.....	8
1. Literárně přehledová část	9
1.1. Násilí a agrese	9
1.2. Organizace	10
1.3. Agrese na pracovišti.....	11
1.4. Mobbing, bossing a staffing.....	12
1.4.1. Fáze mobbingu	14
1.5. Důsledky mobbingu	15
1.6. Původce agresivního chování	16
1.7. Oběť mobbingu	17
1.8. Osobnost oběti mobbingu	18
1.9. Demografické faktory a faktory organizace, prevalence mobbingu	19
1.10. Copingové strategie a strategie rezistence obětí mobbingu	21
1.11. Copingové strategie zaměřené na problém a na emoce	21
1.11.1. Strategie zaměřené na problém	22
1.11.2. Strategie zaměřené na emoce	22
1.12. Exit, voice, loyalty, neglect model	23
1.13. Strategie managementu konfliktu	24
1.14. Strategie rezistence	24
1.15. Rozdíly v používání copingových strategií	26
1.15.1. Individuální osobnostní rozdíly v používání copingových strategií	27
1.16. Vývoj a změny copingových strategií, a jejich efektivita	28
2. Návrh výzkumného projektu	31
2.1. Cíl výzkumu	31
2.1.1. Výzkumné otázky	32
2.2. Design výzkumného projektu	32
2.2.1. Organizace výzkumného projektu	32

2.3. Výzkumný soubor	33
2.4. Výzkumné metody	34
2.4.1. Dotazník negativních aktů	34
2.4.2. Osobnostní dotazník	36
2.4.3. Dotazník používaných copingových strategií	36
2.5. Způsob zpracování dat	37
2.6. Diskuze	38
3. Závěr	39
Seznam použité literatury	41
Přílohy:.....	46

Úvod

Ve své práci se budu věnovat negativnímu jevu, který se bohužel objevuje v organizacích a na pracovištích, a má neblahý vliv jak na samotnou práci a její kvalitu, tak především na život a psychickou pohodu samotných pracovníků. Jedná se o šikanu a agresi na pracovišti, pod kterou spadá mnoho forem obtěžujícího chování, zahrnující rozličnou intenzitu útoků, především psychického rázu. Nejčastěji používaný název pro toto chování je v českém prostředí „mobbing“, někdy také „šikana na pracovišti“. V literárně-přehledové části bakalářské práce se budu věnovat základním pojmům souvisejícím s mobbingem a vymezím pojmosloví, jelikož se v různých zahraničních výzkumech objevují různé koncepty agrese na pracovišti.

Oběť mobbingu na toto negativní chování reaguje různými způsoby. Cílem práce bude popsat, jaké jsou copingové strategie, které pomáhají dotyčné osobě zvládnout dopad této agrese, a jaká je jejich efektivita. Efektivním řešením se v tomto případě rozumí setrvání poškozeného pracovníka na stejném pracovním místě za stejných podmínek, které existovaly před nástupem šikany, bez negativních důsledků pro danou osobu (Zapf & Gross, 2001).

Dále budou zevrubně probrány současné modely copingových strategií. Rozborem výzkumů zabývajících se mobbingem a jeho zvládáním se zaměřím na jednotlivé strategie a specifika v jejich využívání. Existuje mnoho hledisek, pomocí kterých můžeme nahlížet na šikanu a copingové strategie mobbovaných jedinců, v této práci se zaměřím zejména na rozdíly v osobnostních charakteristikách BIG 5 v souvislosti s používanými copingovými strategiemi.

Samotná organizace a přístup spolupracovníků má jistě zásadní roli při řešení mobbingu. V závěru práce se proto budu věnovat i možnostem, které organizace může používat při eliminaci těchto nežádoucích jevů. Z hlediska zaměstnavatele je přílišná fluktuace zaměstnanců nežádoucí a mělo by tedy být v zájmu organizace, aby odstranila toxicitu svého prostředí a nabídla vhodný rámec pro řešení těchto situací.

Součástí práce bude návrh výzkumného projektu, který zpracuji na základě poznatků získaných v předchozí teoretické části. Výzkum bude zaměřený na osoby, které se již někdy ve svém životě s mobbingem setkaly. Zajímat mě budou konkrétní copingové strategie a jejich efektivita v souvislosti s individuálními charakteristikami jedince. Ve výzkumné části budou navrženy kvantitativní metody, kterými bude možné tyto skutečnosti zaznamenat.

1. Literárně přehledová část

Na začátku této práce budou nejprve vymezeny pojmy, které jsou důležité pro uchopení celé problematiky, tedy násilí a agrese, organizace, mobbing a agrese na pracovišti. Dále budou diskutovány jednotlivé copingové strategie, jejich vývoj v čase, specifika v používání a jejich zjištěná efektivita.

1.1. Násilí a agrese

Násilí je pojem, který nemá jednotnou všeobecnou definici. Každý člověk si ostatně pod pojmem násilí může představit něco jiného, většinou nám však nejprve přijde na mysl fyzické násilí. Na násilí můžeme nahlížet z více hledisek, například z pohledu psychologie, sociologie nebo práva. Chromý (2014) ve své publikaci *Násilí na pracovišti* používá širokou a poměrně kazuistickou definici. Násilí podle něj představuje „*negativní incident, jako je slovní útok (zesměšnění, urážka, pomluva apod.), šikana (manipulace, naschvály, vydírání apod.) fyzický útok (facka, úder pěstí, kopání apod.), vyhrožování fyzickým útokem, vynucený sexuální styk nebo pokus o vynucený sexuální styk anebo jiné sexuální obtěžování (nevhodné komentáře, osahávání, obnažení apod.)*.” Z daného vyplývá, že násilím nerozumíme pouze fyzický útok, ale také psychické násilí.

Agrese podle své ustálené definice představuje „*jakoukoli formu chování směřovanou s cílem ublížit nebo způsobit újmu jiné živé bytosti, která je motivovaná se takovému zacházení vyhnout*“ (Baron, 1977, str. 7). Agrese se nedá s pojmem násilí, a to především s fyzickým násilím, ztotožňovat, přestože mají mnoho společného. Agrese může být projev jak fyzického násilí, tak i jiného násilí, a způsobená škoda může být také psychologického nebo sociálního rázu, například může dojít poškození pověsti oběti (DeLamater, Myers, & Collett, 2015). Agresivní chování je vedené s cílem způsobit oběti škodu nebo nějaký negativní důsledek, ale může být i způsobené i nekonáním, například neposkytnutím pomoci (Krahé, 2013). Uvádí se, že „*každé násilí je agrese, nikoli však každá agrese je násilím*” (Chromý, 2014, str. 20).

V teorii (např. Baron, 1977; Čermák, 1998) se rozeznává instrumentální a emocionální, nebo také hostilní agrese. Instrumentální agrese slouží k dosahování cílů a případná způsobená újma je pouze následek, zatímco u emocionální agrese jde o samotnou agresi jako o cíl daného jednání. Dále se rozlišuje mezi přímou a nepřímou agresí, mezi verbální a fyzickou agresí a

také mezi pasivní a aktivní formou, jejichž kombinacemi získáme několik konkrétních projevů agrese (Čermák, 1998). Pro účel této práce je dobré si především uvědomit, že agresivní projev nemusí zahrnovat pouze fyzické napadení, ale rovněž nefyzické, způsobující psychickou újmu.

1.2. Organizace

Organizace je používaným pojmem psychologického vědního oboru Psychologie organizace a práce. Pojem organizace je také ustáleným objektem výzkumu organizační psychologie, který zahrnuje jak soukromé organizace (firmy), tak státní organizace. Tedy je to ten nejširší pojem. Organizace lidské práce trvá již stovky let a je všudypřítomná. Jejími charakteristickými znaky jsou mimo jiné řád, úmyslnost, systematičnost, dlouhodobost, řízení či dělba práce, čímž se odlišuje od pouhého neorganizovaného davu (Štikar, Ryměš, Riegel & Hoskovec, 2003). Ekonomickým smyslem organizace je především dělba práce a úspora nákladů, tedy větší efektivita provedených výstupů. Nelze ale opomenout ani smysl organizace psychologický a sociální, kdy je smyslem psychologická regulace činností člověka a také uspokojování sociálních potřeb. V organizaci se utvářejí mezilidské vztahy se svou dynamikou, které mohou na jedné straně jak podporovat produktivitu a vytvářet pocit spokojenosti, tak na druhé straně organizace a pracoviště představují prostředí, které může být zdrojem asociálního chování, konfliktů a nestabilních, problematických mezilidských vztahů (Štikar, Ryměš, Riegel & Hoskovec, 2003). Na pracovišti se za určitých podmínek setkávají různí lidé, různé osobnosti. Jako v každé sociální skupině, i zde může docházet ke konfliktům a tlakům. V organizaci rovněž funguje hierarchie pracovníků v rámci nadřízených a podřízených pozic. Specifické pro organizaci je taktéž chápat ji jako prostředí, kde je důležité podat výkon, dosáhnout ekonomických zisků, tedy dá se říci nadřazeného společného cíle. To vše může vést ke stresu, soupeření, nežádoucímu chování a také cílené agresi, namířené proti svým spolupracovníkům (Aquino, 2009).

Násilí či agrese na pracovišti se mohou dopouštět i osoby, které v organizaci nejsou zaměstnány, ale přicházejí s jejími zaměstnanci do kontaktu. Můžeme vzít v úvahu například jednání s nepříjemnými klienty, problémy pracovníků call-center, kteří jsou vystavováni agresivnímu chování a odmítání ze strany klientů (Chromý, 2014). To však nespadá do rozsahu této práce, budu se tedy věnovat násilí na pracovišti chápaného jako mobbing, viz dále.

1.3. Agrese na pracovišti

Agrese na pracovišti je negativní jev, který bohužel můžeme pozorovat téměř v každém typu pracovního prostředí. Jedná se o agresivní, nepřátelské projevy namířené vůči jednomu či více zaměstnancům, proti kterým je velmi obtížné se bránit.

Ve výzkumech této problematiky se objevuje vícero různých pojmů odkazujících na agresi na pracovišti, které mají společné to, že popisované chování je averzivní a potenciálně škodlivé pro zamýšlenou oběť (Aquino, 2009). Nehledě na název, společným prvkem je „*systematické hrubé zacházení s podřízenými, kolegy nebo nadřízenými, které, pokud trvají, mohou oběti způsobit závažné sociální, psychologické a psychosomatické problémy*“ (Einarsen, 2000, str. 3). Dopady agrese na oběť mohou spočívat v krajním případě i v újmě na zdraví, jak na fyzickém, tak psychickém. Jde bezpochyby o nepříjemnou, stresující situaci. Pracovní doba strávená v práci je pro člověka důležitý časový úsek, zabírající podstatnou část jeho života. Průměrný pracující člověk v základním pracovním poměru tráví v práci 8 hodin denně, 5 dní v týdnu. Projevy agrese na pracovišti způsobují závažné následky a jsou označovány jako zdroj extrémního druhu sociálního stresu v práci (Zapf, 1996). Pokud je pracovní prostředí narušeno negativními mezilidskými vztahy, může to nepříznivě působit na jedince nejen v rámci samotného výkonu práce, ale také mimo pracovní dobu, díky negativním dopadům na život a psychiku daného člověka, čemuž bude pozornost podrobněji věnována dále (viz kap. 1.4.2).

Jednoznačné vymezení pojmu agrese na pracovišti je problematické. Existuje velké množství studií, které se této oblasti věnují, ovšem neobjevuje se zde společná definice nebo jednotný koncept zkoumaného nežádoucího chování. Můžeme se tedy setkat s množstvím souvisejících pojmů, jako jsou například: násilí na pracovišti, šikana v práci, mobbing, bossing nebo diskriminace. Mezi agresi na pracovišti lze zařadit také sexuální obtěžování, kdy agresor používá jednání sexuální povahy a tím porušuje důstojnost oběti a vytváří nevhodné pracovní prostředí (Wagnerová, 2011).

Množstvím konceptů používaných ve výzkumech této problematiky se zabýval Herschovic (2011). Ve své metaanalýze použil souhrnný termín „hostilita na pracovišti“ (workplace hostility), pod který zařadil několik podtypů negativního jednání:

- **zneužívající vedení** (abusive supervision) – tím se rozumí trvalý verbální nebo neverbální projev nepřátelského jednání ze strany nadřízeného nebo někoho, kdo má nad danou osobou dohled či kontrolu, nezahrnuje fyzické útoky (Tepper, 2000).

- **šikana na pracovišti** (workplace bullying) - šikana v tomto pojetí není vyhrazena jako aktérovi pouze vedoucímu pracovníkovi, ale zahrnuje všechny členy organizace, tedy může k ní docházet i mezi spolupracovníky. Zakládá se na nevyrovnanosti sil, ať již z jakýchkoli důvodů, kdy silnější šikanuje slabšího. Jde o trvalé, opakující se jednání. Zahrnuje v sobě například posmívání se, poukazování na nedostatky, vylučování z kolektivu a ze společných aktivit, pomluvy, verbální útoky (Einarsen, 2000). Označení „workplace bullying“ se pro šikanu na pracovišti používá hlavně v USA, Velké Británii a Austrálii, zatímco u nás je víc používaný pojem mobbing (Wagnerová, 2001; Zábrodská & Květoň, 2015).
- **nezdvořilost na pracovišti (workplace uncivility)** – je charakterizovaná nižší intenzitou hrubých a nezdvořilých verbálních i neverbálních útoků s nejednoznačným úmyslem ublížit.
- **společenské ponižování (social undermining)** – v těchto situacích útočník brání oběti plně se začlenit do interpersonálních vztahů, je to tedy jednání zaměřené především na mezilidské vztahy v organizaci.
- **interpersonální konflikt (interpersonal conflict)** – v pojetí Herschovice se jedná se o stresující faktor mezi jedinci v dané organizaci. Konflikt lze obecně popsat jako střet protikladných sil, který narušuje rovnováhu systému. Konflikt sám o sobě nemusí být negativním jevem, ale lze jej chápat také jako dynamický prvek, který iniciuje změnu a vývoj. Interpersonální konflikt může probíhat mezi dvěma lidmi i mezi jednotlivcem skupinou. Konflikty dělit na otevřené, skryté a potenciální (Paulík, 2010). Plamínek (2009) dále odlišuje od konfliktu tzv. spor, kdy problém, jak jej definuje, obsahuje dle něj i lidskou, emocionální složku. Dokud se nevyřeší emocionální složka, nelze podle něj takový spor řešit racionálně.

1.4. Mobbing, bossing a staffing

Jako souhrnné označení pro případy agrese, šikany a násilí na pracovišti, se v české i zahraniční odborné literatuře často používá pojem mobbing. Ve své práci budu vycházet z ustálené definice Einarsena a kol. (2011, str. 15), podle které mobbing označuje *„obtěžování, urážení, sociální vylučování jedince nebo negativní ovlivňování jeho práce. Aby bylo možné označit určité chování za šikanování (či mobbing), interakce či proces se musí vyskytovat*

opakovaně a pravidelně (např. týdně), a po určitý časový úsek (např. po dobu šesti měsíců).“ Definujícími znaky mobbingu jsou tedy dlouhodobost, pravidelnost, eskalace a mocenská nerovnost mezi agresorem a obětí. Nejedná se tedy o pouze jednorázové incidenty. Typická je rovněž eskalace konfliktu (Zapf & Gross, 2001). Agresor většinou projevy agrese stupňuje.

Podobnou definici mobbingu již dříve uvedl průkopník výzkumu mobbingu, švédský psycholog Heinz Leymann (1990). Ten jako psychický teror nebo mobbing označil hostilní a neetickou komunikaci, která je systematicky směřována jednou nebo více osobami proti jednotlivci, což se děje často (téměř denně) po delší dobu (nejméně 6 měsíců), a vyúsťuje ve značné psychické, psychosomatické a sociální utrpení oběti mobbingu. Tato definice též podobně vylučuje krátkodobé, dočasné konflikty. Pro zjištění frekvence mobbingu v organizaci Leymann vytvořil LIFT dotazník (Leymannův dotazník psychologického teroru, 1989).

V zahraniční literatuře se často u mobbingu objevuje pojem „perpetrator“ - pachatel, což je pojem, který však může evokovat spíše trestněprávní rovinu. Lze se setkat také s označením agresor nebo šikanující. Ve své práci jsem se rozhodla dále používat neutrálnější pojmy, a to a původce mobbingu nebo agresor místo pachatele, a dále šikanovaný nebo jedinec nebo oběť mobbingu místo pouhého výrazu oběť - „victim“, který je však také v této podobě hojně používán zejména v zahraničních výzkumech.

Postavení stran konfliktu může být různé a podle toho se můžeme setkat také s dalšími pojmy, kterými jsou bossing a staffing. Ve vztahu agresora a šikanovaného jedince pochopitelně nalézáme určité nerovné postavení, nicméně šikany na pracovišti se mohou dopouštět jak nadřízení, tak kolegové a spolupracovníci dotyčného šikanovaného jedince (Leymann, 1990), a dokonce i podřízení. Pokud k agresi dochází ze strany nadřízeného pracovníka, nazýváme toto specifické jednání jako bossing, kdy nadřízený z pozice své síly šikanuje podřízené, ať již příkazováním nesmyslných úkolů, izolací šikanovaného jedince nebo jeho neustálé kontroly. Zcela opačná situace, kdy se snaží podřízení pracovníci svým chováním sesadit svého nadřízeného, se označuje jako staffing. Staffing je stejně jako ostatní formy násilí na pracovišti velmi problematický, protože, ač se na první pohled může zdát, že rozložení sil šéf – podřízení je zde jasně dané a nadřízený je v převaze a silnějším postavení, mohou nastat situace, kdy se celý tým či jeho část spojí proti svému vedoucímu pracovníkovi. Příčinou takové situace může být například slabá autorita nadřízeného, přílišná benevolence nebo například i to, že je vedoucí pracovník na pracovišti nováčkem (Šimečková & Jordánová, 2015). Ale i mezi původně stejně silnými stranami může během konfliktů vzniknout nevyvážené postavení:

šikanovaný jedinec může ztratit své postavení v organizaci, může dojít k úbytku jeho sil a možností se bránit nebo ke ztrátě podpory od kolegů, a šikanovaný jedinec se začne cítit v podřadném postavení (Zapf & Gross, 2001).

Typickými příklady mobbingu na pracovišti jsou přidělování práce pod kvalifikační úroveň zaměstnance, zatajování důležitých informací pro výkon práce, ignorování názorů a stanovisek a vystavování nezvládnutelné pracovní zátěži (Vitková, & Zábrodská, 2014).

Kategorizaci jednotlivých mobbingových praktik se věnoval Leymann (1996), když identifikoval ve své práci 5 společných kategorií strategií, které původci mobbingu vůči šikanovanému jedinci používají:

1. znemožnit komunikovat a projevit svůj vlastní názor;
2. omezit sociální kontakty;
3. ohrožit reputaci oběti;
4. útočit na kvalitu profesionálního a personálního života;
5. ohrožit zdraví oběti.

1.4.1. Fáze mobbingu

Mobbing jako eskalující série konfliktů má podle různých autorů své jednotlivé, na sebe navazující etapy. Leymann (1990) definoval 4 fáze mobbingu:

1. kritický incident
2. šikana a stigmatizace oběti
3. personální management
4. vyloučení z organizace

V první fázi dochází ke konfliktu, který lze označit jako počátek šikany, a který může mít i krátké trvání, a nazývá se jako tzv. kritický incident. Tím může být například zvýšení mzdy jedince a závist ostatních zaměstnanců. V další fázi dochází k opakovanému obtěžování vybrané osoby. Tato osoba se stává obětí mobbingu, začíná pociťovat újmu způsobovanou chováním agresora. Poté se případ obvykle začne řešit na oficiální úrovni, často například na personálním oddělení. Podle Leymanna se však typicky vina přičítá šikanovanému jedinci, jeho předchozímu chování a jeho údajně „problémovým“ osobnostním charakteristikám, a tím se

proces stigmatizace a viktimizace dále prohlubuje. Poslední fází celého procesu je „vypuzení“ šikanovaného jedince z organizace, přičemž u oběti mobbingu může dojít k vážným zdravotním a psychickým následkům. Je však vhodné podotknout, že tento model popisuje pasivní oběť mobbingu bez copingových strategií a konfliktového managementu.

Výše uvedená stadia mobbingu lze příkladně pozorovat na skutečném případě pracovníka, který Leymann (1990) ve své práci popisuje. Zaměstnanec pracující v organizaci jako opravář se stává terčem vtipů na jeho cizí přízvuk, jelikož pochází z jiné země než ostatní zaměstnanci. Daný jedinec na to reaguje agresí, výbuchy vzteku, což vede k dalšímu pobavení spolupracovníků a vtipy na jeho osobu se čím dál více stupňují, dochází k výše zmíněné stigmatizaci – oběť mobbingu je považována za „šílenou“, za horšího a méně schopného pracovníka. Management ho napomíná, považuje to za jeho selhání. U tohoto šikanovaného jedince se objevují vážné psychosomatické projevy a opouští práci, zůstává nezaměstnaný s přetrvávajícími zdravotními problémy a nemůže najít novou práci.

Dále naproti tomu Bjorkvist (1992) rozlišuje pouze 3 fáze mobbingu rozdělené podle intenzity útoků, a to od šíření pomluv, veřejné ponižování až po extrémní formy agrese, jako je například vydírání. Karatuna (2014) zase na základě rozhovorů s osobami, které se staly obětí mobbingu, popisuje 5 fází podle toho, jak oběť mobbingu vnímá situaci. Nejprve problém podceňuje, pak dochází ke ztrátě trpělivosti a konfrontaci, následuje pocit ohrožení vlastního zdraví, zoufalství a konečné vzdání se.

1.5. Důsledky mobbingu

Jak již bylo řečeno, mobbing představuje závažný jev s mnoha nežádoucími důsledky jak pro šikanovaného jedince, tak pro samotnou organizaci a ve výsledku i pro celou společnost. Mezi takové závažné důsledky patří důsledky (Leymann, 1990):

- **psychologické:** jako je pocit zoufalství a bezmoci, úzkost;
- **psychosomatické a psychiatrické:** deprese, hyperaktivita, kompulze, sebevražedné tendence, negativní efekt na imunitní systém;
- **sociální důsledky:** sociální vyloučení oběti, stigmatizace, nezaměstnanost;
- **sociálně-ekonomické (pro společnost a organizaci):** oběť mobbingu se stává neefektivním pracovníkem, absentuje v práci, dochází k vyšší potřebě intervence managementu, personalistů, zdravotníků a jiných odborníků.

Také se zmiňuje celková psychická nepohoda související se sníženým sebehodnocením a pocity méněcennosti, úzkost, depresivní poruchy, posttraumatickou poruchu, u jedince může docházet také k rozvinutí různých závislostí, jako je závislost na lécích, drogách, alkoholu nebo cigaretách (Harsa et al., 2014).

Longitudinální studie provedená v Norsku (Nielsen, 2015) uvádí vysokou korelaci mezi šikanou na pracovišti a sebevražednými myšlenkami. Lidé, kteří byli v průběhu života oběťmi mobbingu uváděli dvakrát častěji sebevražedné intence než lidé, kteří nikdy se šikanou na pracovišti zkušenost neměli.

Jak vyplývá z nedávných zjištění Mezinárodní organizace práce (ILO, 2016), kromě samotné oběti má mobbing negativní důsledky i na další osoby. Spolupracovníci oběti uvádějí zvýšený stres v práci, obavy o vlastní bezpečí, upadající morálku v práci, sebeobviňování a pocit bezmoci, a v neposlední řadě i rozhořčení na samotnou organizaci. Pro rodinu oběti a blízké osoby představuje mobbing strach z dalších útoků, obava ze ztráty rodinných příjmů při ukončení zaměstnání, stres v rodině a vztahové problémy.

Taktéž pro samotnou organizaci je pochopitelně nežádoucí, aby se její pracovníci potýkali s výše zmíněnými dopady. Tím, že je mobbing spojován s častějšími absencemi v práci, vyšší nemocností či sníženou produktivitou v práci, představuje pro zaměstnavatele obtížnou a nežádoucí situaci. Případný odchod pracovníka pak dále znamená nutnost sehnat za něj nového zaměstnance, investovat čas a peníze do jeho zaučování, což se v případě ztráty zaměstnance, který jinak vykonával dobrou práci, jeví jako značně neefektivní. Dále musí organizace počítat se zvýšenými náklady, které jsou spojeny s vyřizováním stížností a také s vleklými a nákladnými soudními spory.

1.6. Původce agresivního chování

Příčiny agresivního chování jsou rozmanité. Kromě situačního vlivu lze nalézt určité relativně stabilní charakteristiky v osobnosti jedince, které ho k agresivnímu chování mohou předurčovat.

Čermák (1998) popisuje typologii násilníků podle jejich převažujících vlastností:

- **emocionálně reaktivní typ**

Tento typ násilníka je charakterizovaný vysokou mírou dráždivosti na podněty. Velmi lehce se nechá vyprovokovat, je emocionálně vznětlivý. Stejně jako u popisu emocionální agrese zde nejde o dosažení nějakého cíle, agrese tedy není prostředkem, ale afektivní reakcí. Čermák uvádí, že tento typ násilníků je nejčastější.

- **instrumentální typ**

Agrese je pro násilníka prostředkem k dosažení určitého cíle. Na rozdíl od emocionálního typu je to spíše agresor s chladnou hlavou, jedná promyšleně a plánovitě. Tento typ násilníka bude často tím, který šikanuje jednotlivce v rámci kolektivu. Na to poukazuje i Wagnerová (2011) s tím, že hlavními cíli tohoto pachatele jsou získání moci, převahy a postavení.

- **násilníci nadměrně kontrolující svoje agresivní impulzy**

Tyto osoby mají silné agresivní sklony, nicméně je vědomě drží pod kontrolou, mají silné sebeovládání. Pokud vybuchnou, je to pro okolí často nečekané a překvapivé, a také nebezpečné.

- **lidé mající potěšení z krutosti**

Těmto typům násilníků činí potěšení způsobovat utrpení druhým, vykazují nízkou míru empatie a necitelnost.

- **psychopatická osobnost**

U jednotlivých poruch osobnosti lze dle Čermáka nalézt sklon k agresivitě, především zmiňuje disociální poruchu osobnosti a hraniční poruchu osobnosti, kde se však agrese obrací také vůči agresorům samotným.

1.7. Oběť mobbingu

Častým tématem, kterým se výzkumy mobbingu zabývají, je otázka, co mají šikanovaní jedinci společné a proč se někdo stane obětí mobbingu a jiný ne. Přesto však samozřejmě nelze říci, že by si oběť mobbingu svým problematickým chováním šikanu přivolávala, či si za ni snad mohla si za ni sama. Naopak z výzkumů vyplývá, že obětí mobbingu se často stávají jedinci, kteří jsou ve svém oboru velmi úspěšní a oceňovaní (Zábrodská, 2011). Výzkumníci nicméně zkoumají, jaké rysy osobnosti se objevují častěji mezi šikanovanými jedinci, jaké chování může podnítit agresi a zda mají oběti mobbingu některé společné demografické

charakteristiky. Například Einarsen (2011) popisuje několik aspektů, které mohou mít mobbování jedinci společné. Lze říci, že rozlišuje 3 určité kategorie potenciálně ohrožených skupin s následujícími specifiky:

1. odlišnost a postavení ve skupině – outsideři

- jistá odlišnost nebo zvláštnost jedince může vést k vyloučení ze skupiny, dojde k vymezení „oni“ versus „my, jeden z nás“;

2. zranitelnost – nízké sebevědomí a sociální kompetence

- snadnější obětí mobbingu se mohou stát jedinci s nižší mírou asertivity a méně schopní se sami bránit;

3. snaživec, přehnaně ambiciózní a svědomitý jedinec

- společně s nižší mírou empatie může takový jedinec působit na ostatní jako otravný a vzbuzovat v ostatních agresi.

1.8. Osobnost obětí mobbingu

Ve výzkumech mobbingu se nejvíce objevuje spojení s osobnostním rysem tzv. *negativní afektivity*, tedy tendencí prožívat ve vyšší míře negativní emoce, jako jsou zloba, vztek, strach, obavy, úzkostlivost, smutek a deprese (Aquino, 2009). Negativní afektivita se dá pojímat jako způsob prožívání a také zdroj sebehodnocení. Hraje také důležitou roli v tom, jak vnímáme naši osobní spokojenost. Osobní spokojenost je významně závislá na tom, jakým způsobem skutečnou situaci prožíváme (Blatný, 2017).

Vysvětlení, proč se právě negativní afektivita objevuje u obětí mobbingu, jsou různá. Jedním z vysvětlení je, že osoby s negativní afektivitou se mohou jevit ostatním jako hostilní, jako osoby náročné na požadavky a mající obtíže v mezilidských vztazích, a stávají se tedy snáze terčem agrese. Jiné vysvětlení naopak naznačuje, že se negativní afektivita u obětí objevila až jako druhotný efekt, tedy jako následek předcházejícího násilí. Dalším důležitým aspektem je také skutečnost, že lidé s negativně afektivním prožíváním a hodnocením mají tendence vybavovat si spíše negativní zážitky než ty příjemné, a hodnotit nejednoznačné situace spíše negativně (Aquino, 2009).

Negativní afektivita je spojována s rysem neuroticismu, zatímco prožívání pozitivních emocí s extravertí (Blatný, 2017). Studie zkoumající spojitosti mezi těmito osobnostními

faktory Big 5 – neuroticismem, extravertí, otevřeností vůči zkušenosti, přívětivostí a svědomitostí podle Costy a McCrae (1985), a násilím na pracovišti, se nicméně různí ve svých zjištěních. Například Glasø, Matthiesen, Nielsen a Einarsen (2007) porovnávali skupiny mobbovaných jedinců a osob, které nikdy v životě mobbingu vystaveny nebyly. Skupina tzv. obětí mobbingu vykazovala vyšší neuroticismus a menší míru přívětivosti, extraverte a svědomitosti oproti nikdy nemobbovaným jedincům. Je však nutno podotknout, že tyto rozdíly byly nalezeny pouze u 36 % osob, a naproti tomu zbylých 64 % nevykazovalo rozdíly oproti kontrolní skupině nikdy nemobbovaných jedinců. Nicméně prokazatelně zvýšená byla u všech obětí mobbingu emoční nestabilita.

Co se pak dále týče extraverte a svědomitosti, podle Aquina (2009) studie docházejí spíše k nekonzistentním výsledkům. Naopak jak již bylo řečeno výše, u mobbovaných jedinců se objevuje spíše vyšší neuroticismus. Dalším zkoumaným prvkem je sebevědomí a sebeúcta, které je u mobbovaných jedinců také nižší, ale opět je zde problematická kauzalita, tedy zda snížená sebeúcta není až následkem prožitého násilí a utrpení (Aquino, 2009).

1.9. Demografické faktory a faktory organizace, prevalence mobbingu

Podle zjištění Aquina (2009) nehrají demografické faktory jako je věk, pohlaví a délka zaměstnání, přílišnou roli v tom, zda se člověk stane obětí agrese na pracovišti. Nicméně malá korelace se objevuje mezi vyšším věkem oběti a zážitkem šikany. Podle nedávného výzkumu je v České republice typickou obětí mobbingu zaměstnanec ve věku 42 let, se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním, pracující ve veřejném sektoru s průměrnou délkou zaměstnání 14 let (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu & Coufalová, 2016).

Existují také specifické faktory, podmínky a charakteristiky samotného pracoviště nebo pracovního místa, které mohou být rizikové s ohledem na výskyt násilí proti pracovníkovi. Jako hlavní pracovní stresory, které můžeme zařadit pod faktory dané organizace, lze uvést míru pracovní zátěže, charakteristiku pracovního týmu, atmosféru mezi spolupracovníky a způsob vedení (Samnani & Singh, 2012). Dále se uvádí například spolupráce v práci s lidmi, kteří jsou pod vlivem stresu nebo frustrace, práce v izolaci nebo práce v době mimo běžný sociální kontakt (například noční pracovníci). V organizaci může dojít rovněž k normalizaci násilí, kdy agresivní projevy jsou tak časté, že se stávají běžnou, normální situací (ILO, 2016). Firemní kultura a styl řízení lidí v organizaci hrají tak svou roli v tom, zda se v organizaci vyskytne mobbing či nikoli. Autoritativní, direktivní vedení a využívání moci patří k dalším

z negativních faktorů. Vedoucí pracovník by měl být empatický a schopen řešit mezilidské problémy, pokud se na pracovišti vyskytnou (Wagnerová, 2011).

Na souvislost s projevy mobbingu a charakteristikou organizace a pohlavím šikanovaného jedince poukazuje výzkum Cakirpaloglu, Šmahaje, Dobešové Cakirpaloglu & Lemrové (2015), kdy podle jejich zjištění se v podnikatelské sféře častěji používají praktiky jako *„obdržení úkolů s nesmyslným a nemožným cílem či termínem“* nebo *„použití výhrůžek násilím nebo skutečné násilí a zneužívání oběti“*. Dále autoři specifikovali příklady mobbingu v těch případech, kde je šikanovaným jedincem muž: *„zastrašování v podobě ukazování prstem, porušení osobního prostoru, strkání, zatarasění cesty“*, dále *„připomínání omylů a chyb“* a *„ustavičná kritika pracovní motivace a účinku“*.

Prevalence mobbingu je podle sumarizace výzkumů Zapf & Gross v roce 2001 1 % až 4 %. Toto je však poměrně problematická sumarizace, protože podle dalších autorů (Eschleman, Bowling, Michel, & Burns, 2014) je odhadovaná prevalence toho, že bude zaměstnanec vystaven agresi na pracovišti, podstatně vyšší, především s významnými rozdíly v jednotlivých zemích (např. Švédsko 4 %, Norsko 5 % až 9 %, Francie 8 % až 10 %, Velká Británie 11 %, Irsko 23 %, Turecko až 55 %). Se zvýšeným rizikem šikany se podle Aquina (2009) potýkají více organizace v soukromém sektoru než ve státním, a v průmyslovém odvětví. Naproti tomu podle dat sesbíraných pro výzkum mobbingu v České republice provedeným v roce 2015 se s mobbingem na pracovišti v posledních 6 měsících setkalo až 20 % respondentů, a z toho 73,84 % ve veřejném sektoru, 17,62 % v soukromém sektoru a 8,54 % v neziskovém sektoru (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu & Coufalová, 2016). Dokument Mezinárodní organizace práce (2016) uvádí jako rizikové hlavně sektory poskytování služeb, zdravotnictví, vzdělávání, dopravy a veřejného pohotovostního systému jako jsou policie, hasiči a záchranáři.

V rámci organizace práce se šikana více objevuje na pozicích, kde zaměstnanec nemá dostatek autonomie ve své náplni práce, jde o práci monotónní, nezajímavou, ale také tam, kde se v práci objevuje hodně stresu a vysokého pracovního nasazení (Aquino, 2009). V České republice je věnována pozornost zejména akademickému prostředí. Ve výzkumu Zábrodské a Květoně (2012) uvedlo 13,6 % dotazovaných akademických pracovníků zkušenost s alespoň s jedním negativním útokem na svou osobu na pracovišti během jednoho týdne.

1.10. Copingové strategie a strategie rezistence obětí mobbingu

Copingové strategie představují způsoby a strategie, jakými se oběť mobbingu s agresí a se s tím souvisejícím stresem vypořádává. Coping lze definovat jako „*behaviorální, kognitivní nebo sociální odpovědi související s úsilím osoby eliminovat, zvládat či tolerovat vnitřní nebo vnější tlaky a tenze pocházející z interakce osobnosti a prostředí*“ (Folkman, 1986 in Paulík, 2010, str. 79). Copingové strategie mají původ v managementu stresu a konfliktů. V souvislosti s tématem této práce je lze rozlišovat podle toho, zda se oběť mobbingu pomocí nich snaží problém zvládnout pomocí změny chování a změny kognitivního posouzení (copingové strategie) nebo mu vzdorovat, tedy strategie rezistence (Vítková & Záborská, 2014). Copingové strategie mohou být rozlišovány podle klasického rozdělení na zaměření na problém nebo na emoce. Také na ně lze nahlížet jako na přístupový („*approach*“) coping, kdy se mobbovaný jedinec snaží řešit problém, například konfrontací původce mobbingu, nebo jako na vyhýbající se („*avoid*“) strategie, které vedou k absencím v práci a k následnému opuštění zaměstnání (Olafsson & Johannsdottir, 2004).

Od copingových strategií je vhodné odlišovat tzv. obranné mechanismy (například vytěsnění nebo potlačení), které mají za úkol snížit úzkost a probíhají spíše na nevědomé úrovni, na rozdíl od copingových strategií, které jsou více aktivní a vědomé (Paulík, 2010).

1.11. Copingové strategie zaměřené na problém a na emoce

Lazarus & Folkman (1984) ve svém klasickém transakčním modelu rozlišují mezi strategiemi zaměřenými na problém a strategiemi zaměřenými na emocionální a psychické zvládnutí problému. Stres je podle jejich pojetí vztah mezi jednotlivcem a prostředím a požadavky na jedince kladenými. Stres nastává v situaci, kdy jsou požadavky prostředí jednotlivcem posouzeny jako přesahující jeho síly a ohrožující jeho well-being. Při setkání se stresorem podle autorů dochází ke dvojímu posouzení stresoru, která se mohou časově překrývat. První, kognitivní posouzení vyhodnocuje, zda je situace pro jedince neutrální, nedůležitá, nebo zda je pro něj dobrá, anebo zda je stresující. Situace může být chápána jako hrozba, výzva, nebo ztráta. Při *hrozbě* je přítomen především strach, že v budoucnu může přijít nějaká ztráta. V kontextu mobbingu lze za tuto hrozbu považovat například strach ze ztráty zaměstnání a s tím souvisejícího příjmu financí. Naopak při *ztrátě* již ke ztrátě v minulosti došlo a v přítomnosti jsou nesený její následky. V kontextu mobbingu bychom mohli považovat za ztrátu kromě ztráty zaměstnání například i ztrátu bezkonfliktního a příjemného pracovního prostředí. Pokud situace znamená pro člověka výzvu, v budoucnu může očekávat nějaký zisk a

vede to k pozitivnímu stresu. Pokud by situace znamenala pro jedince výzvu, můžeme si představit například jedince, který by byl šikanovaný svým nadřízeným, a snažil by se jeho potrestáním získat jeho pracovní pozici, ale je otázka, do jaké míry je taková situace reálná. Na dalším stupni druhotného posouzení se již objevují především emoce. Jedinec zaujímá k dané situaci negativní nebo pozitivní postoj (vnímá, že má na to daný problém zvládnout, pokud se bude snažit, anebo naopak zaujímá postoj, že to nikdy nedokáže, nemá na to).

1.11.1. Strategie zaměřené na problém

Cílem copingové strategie zaměřené na problém je odstranit zdroj stresu, změnit tedy nějakým způsobem situaci (problém), která je pro člověka stresující a problematická, anebo změnit svůj pohled na situaci a její přehodnocení, jak bylo zmíněno výše. Dle Aquina (2009) jsou příklady použití strategií zaměřených na problém následující:

- **agrese proti agresorovi:** oplatit mu chování, pomsta; v této situaci se může projevit i to, že komu je ubližováno, má tendence ubližovat ostatním;
- **hledání pomoci a podpory:** u zaměstnavatele, přátel nebo odborníků a tuto pomoc využít jako ochranu před agresorem;
- **disfunkční a konstruktivní strategie:** zde se objevuje ignorace a neplnění úkolů u disfunkční strategie, a naopak konstruktivní strategií bude komunikace o plnění zadaných úkolů s cílem vymanit se z destruktivního způsobu vedení;
- **útěk ze situace:** ukončení zaměstnání, přesun na jinou pozici, absentérství nebo vyhýbání se agresorovi.

1.11.2. Strategie zaměřené na emoce

Cílem copingových strategií zaměřených na emoce je zvládnání negativních důsledků šikany na psychiku jedince. Účelem je tedy zmírnit negativní dopad problémové situace, a ne změnit samotnou situaci. Z výzkumů vyplývá, že oběti mobbingu používají následující copingové strategie zaměřené na emoce (Aquino, 2009):

- humor, zlehčování situace a vtipkování o ní;
- potlačování nebo předstírání emocí, přetvařování se;
- odstup od situace, zaměření na pozitivní aspekty;
- užívání alkoholu a jiných návykových látek: pomáhá snižovat úzkost a stres, které oběť šikany zažívá;
- vnitřní odpuštění agresorovi.

1.12. Exit, voice, loyalty, neglect model

V roce 1970 vydal německý ekonom Albert Hirschman publikaci *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Popisuje v ní, jakými různými způsoby lze reagovat na zhoršování a úpadek a obecně nespokojenost v organizacích, tedy zda odejít, zůstat, nebo situaci aktivně řešit. Whitley & Cooper (1989) tento model rozvinuli pro pochopení chování jedince, který se nachází v zaměstnání v nepříznivé situaci. Zaměstnanec, který je nespokojený se svou současnou pozicí, může reagovat tak, že z organizace odejde (exit), snaží se aktivně zlepšit svou situaci v organizaci (voice), zůstane loajální (loyalty), nebo začne práci zanedbávat (neglect). Při rozhodování, jaké řešení zaměstnanec zvolí, hraje roli několik faktorů. Zprvce jsou to náklady takové akce, které zaměstnanec musí vynaložit, dále její účinnost, a nakonec atraktivita pracovního prostředí, kde se akce odehrává.

1. **odchod (exit)** - najde si jinou práci;
2. **vyjádřit se (voice)** - snaží se zlepšit svou situaci;
3. **být loajální (loyalty)** - zůstává v organizaci a podporuje ji;
4. **zanedbávat (neglect)** - soustředí se na mimopracovní aktivity, práci zanedbává.

U těchto strategií lze rozlišit, zda jsou:

- aktivní nebo pasivní;
- konstruktivní nebo destruktivní.

Badatelé zabývající se výzkumem copingových strategií u obětí mobbingu, Zapf & Gross (2001) uvádějí jednotlivé případy. Strategie zanedbávání (neglect) je pasivní a destruktivní: zaměstnanec se přestane zajímat o práci a své zapojení, svou energii soustředí do jiných aktivit. Aktivní a konstruktivní strategií je, když se zaměstnanec ozve (voice) a aktivně řeší svou situaci. Aktivní a nekonstruktivní je pak dle nich strategie exit, kdy zaměstnanec situaci sice aktivně řeší a opustí zaměstnání, ale vzhledem k organizaci je to považováno za nekonstruktivní strategii. Být loajální k organizaci je pak považováno za pasivní, ale konstruktivní strategii, kdy zaměstnanec doufá, že se situace zlepší, ale aktivně pro to nic víc nedělá.

1.13. Strategie managementu konfliktu

Další strategie, které lze u obětí mobbingu pozorovat, vycházejí z práce Rahima a Buntzmana z roku 1990 o individuálních strategiích managementu konfliktu. V typologii těchto strategií se prolínají dvě následující dimenze:

- mít zájem o sebe, uspokojovat své vlastní potřeby (*concern for self*);
- mít zájem o ostatní, uspokojovat potřeby ostatních (*concern for others*), přičemž možné reakce na konflikt jsou následující (Einarsen, 2011):

1. řešení problému: vysoký zájem o sebe i o ostatní.

V tomto případě se jedná o snahu o nalezení vhodného řešení na základě shodných zájmů, aby byly uspokojeny obě strany.

2. ochota, služnost: nízký zájem o sebe a vysoký zájem o uspokojení potřeb ostatních.

Zde pozorujeme zdůrazňování společného a bagatelizace rozdílů.

3. dominance, soutěživost: vysoký zájem o sebe a nízký zájem o ostatní.

Jedinec se snaží především o uspokojení svých vlastních zájmů.

4. vyhýbání se: nízký zájem o sebe i o ostatní.

Podstatné je u této strategie hlavně vyhnout se konfliktu, neúčastnit se ho.

5. kompromis: středně vysoký zájem o sebe a o ostatní.

Snaha o nalezení kompromisu, obě strany jsou spokojené, ale ne zcela uspokojené.

Zapf a Gross (2001) zkoumali, jaké strategie jsou používány v jednotlivých fázích pracovního konfliktu, v případě jejich studie u obětí mobbingu. Většina participantů začala se strategií aktivního řešení problému, avšak nakonec většina z nich skončila v poslední fázi u strategie vyhýbání se konfliktu. Také v případě postupných změn strategií se šikanovaní jedinci snažili po vyzkoušení neúspěšné strategie vrátit znovu k aktivnímu řešení problému a hledání společného řešení, avšak neúspěšně. Velká část účastníků také využila strategie ochoty a služnosti, kdy potlačili svoje vlastní zájmy za účelem dosažení uklidnění situace, ke kterému ale ve skutečnosti také nedošlo.

1.14. Strategie rezistence

Lutgen-Sandvik v kvalitativní studii z roku 2006 získala poznatky z rozhovorů s 30 osobami, které měli nějakým způsobem co do činění s šikanou na pracovišti. Jednalo se o

osoby, které byly sami oběťmi násilí, nebo o kolegy obětí, kteří byli svědky šikany na pracovišti. Lutgen-Sandvik na základě rozhovorů identifikovala 5 kategorií reakcí na násilí na pracovišti:

1. **odchod** (exodus);
2. **kolektivní hlas** (collective voice);
3. **obrácený diskurz** (reverse discourse);
4. **podvratná (ne)poslušnost** (subversive (dis)obedience);
5. **konfrontace** (confrontation).

Kategorie *exodus* zahrnuje chování jedince, kdy uvažuje o opuštění nebo nakonec opustí danou organizaci, tedy vlastně uteče z takové situace. Nejde o případy, kdy je jedinec propuštěn zaměstnavatelem. Vyústění problému do konečného řešení situace, tedy rozhodnutí opustit definitivně organizaci, v daném výzkumu u participantů doprovázela zlost a nespokojenost. Tato kategorie resistance v sobě i po letech zanechává zlobu, hořkost, averzi a další nepříjemné pocity. V komunikaci mezi osobami, kteří byli svědky šikany, se objevovalo podporování k opuštění současného pracovního místa, pomoc s hledáním nové pracovní příležitosti apod. *Exodus* můžeme přirovnat ke strategii *Exit* Withneyho a Coopera, viz výše.

Kategorie *kolektivní hlas* je vyjádření sociální podpory na pracovišti, a kromě důležité emoční podpory okolí představuje také orientaci na akci. V daném výzkumu si kolegové vzájemně dávali podporu a rady k řešení nastalé situace, tedy jak zastavit šikanu na pracovišti. Jako dvě podkategorie jsou vyčleněny *vzájemná obhajoba* (*mutual advocacy*) a *nakažlivý hlas* (*contagious voice*).

Dále autorka popisuje kategorii obrácený diskurz (*reverse discourse*), pro kterou je charakteristické převrácení donucovacích praktik na něco, co přináší výhody. Jedním z příkladů je *přijetí pejorativních označení*, kdy se jedinec ztotožní s jemu připočítávanou nálepkou jako se svou vlastní (začne se považovat za vzpurného nebo za „potížistu“). Účastníci studie se také pokoušeli strategicky získávat vlivné spojence na svou stranu a spojovali se s důležitými osobami jako lékaři, právníky, členy odborových organizací apod. Získávali odborné znalosti o šikaně na pracovišti a tyto informace dál pomáhali šířit mezi spolupracovníky. Dále bylo do této kategorie zařazeno *stěžování*, ať již ve formální nebo neformální rovině, a *dokumentování*, kdy si oběti násilí vedly přesné záznamy o útocích, aby tím mohly podpořit svoje prokazování šikany.

Předposlední kategorií autorka nazvala *podvratnou (ne)poslušností*. Zahrnuje sem stažení se z práce, kterému předchází snaha vyhovět agresorovi tím, že oběť pracuje s větším nasazením, ovšem bezvýsledně. Dále tzv. *working-to-rule*, kdy se jedinec snaží dostát doslova všem kladeným požadavkům a plnit požadavky v jejich minimu. Při strategii *odpor skrze vzdálenost* se jedinec co nejvíce vyhýbá agresorovi a nesdíluje mu důležité informace, což v sobě také neslo známku jisté satisfakce. Samotná *odveta* tak, jak ji jako strategii využívali respondenti, se objevila hlavně ve formě pomluv agresora za jeho zády a fantaziemi o fyzické likvidaci agresora.

Naposled se zmiňuje již vlastní *konfrontace*, postavení se útočníkovi tváří v tvář, které nicméně podle výpovědí často zapříčinilo další eskalaci útoků agresora.

1.15. Rozdíly v používání copingových strategií

Z provedených výzkumů zabývajících se mobbingem a copingovými strategiemi mobbovaných jedinců vyplývají zajímavé rozdíly mezi používanými copingovými strategiemi. Lutgen-Sandvik (2007) se ve svém dalším výzkumu zaměřila na rozdílné reakce na mobbing podle věku mobbovaných jedinců. Zjistila, že jedinci ve skupině 26 let a starší významně častěji uváděli ohlášení incidentů, a to jak uvnitř organizace, tak i mimo organizaci, např. právním poradcům nebo odborům. Naopak mladší jedinci patřící do skupiny 25 let a méně se častěji uchýlovali ke strategii dobrovolného opuštění zaměstnání. Pro obě věkové skupiny bylo nicméně nejčastější strategií nezávisle na věku hledání podpory u okolí, svěřování se s problémem rodině, přátelům nebo spolupracovníkům.

Ze další studie provedené v Brazílii (Turtue, Correa, Da Luz & Fischer, 2012) mezi mladými pracovníky mezi 15 až 20 lety vyplývá, že při hypotetickém dotazu, jak by se snažili zvládnout případnou agresi na pracovišti, by respondenti docenili od organizace následující opatření při zvládání mobbingu: ustanovení jasného prostoru pro dialog, přednášky nebo neformální setkání. Jako vlastní copingové strategie mladí pracovníci uváděli snahu vyřešit problém diskuzí s agresorem, předání případu vyššímu vedení, někteří si byli vědomi svých práv a byli připraveni je použít. Jiní ovšem uváděli strategie jako předstírat, že se nic neděje, nikomu nic nesvěřit, anebo si vůbec nevěděli rady, jak danou situaci řešit.

Jiné výzkumy se zaměřily na rozdíly mezi lidmi, kteří se nikdy s mobbingem nesetkali, a tudíž jen hypoteticky předpokládali, jak by se v případě mobbingu zachovali, a mezi

skutečnými oběťmi mobbingu, a získali zajímavé poznatky. Zapf & Gross (2001) uvádějí, lidé bez osobní zkušenosti s mobbingem mají větší tendence k užívání dominantních strategií ve srovnání se skutečnými oběťmi mobbingu, které častěji inklinují ke strategii vyhýbání se. Olafsson & Johannsdotir (2004) shrnují, že skutečné oběti mobbingu používají více pasivních, submisivních a vyhýbavých strategií a naopak ne-oběti by hypoteticky podle svých odhadů používali více aktivních a asertivních strategií a více by hledali pomoc u okolí při zvládání mobbingu. To je v souladu s výsledky výzkumu z poslední doby, kde Mulder, Bos, Pouwelse a van Dam (2017) zjistili zajímavou spojitost mezi používanou copingovou strategií oběti mobbingu a tím, jak na situaci nahlíží okolí, zejména tedy její spolupracovníci. Zjistili, že podle toho, zda šikanovaný jedinec používá tzv. *approach* nebo *avoid* coping se liší také přístup okolí. Approach (přibližujícím) copingem je autory považováno například postavení se agresorovi se žádostí, aby se svými útoky přestal, zatímco avoid (vyhýbající se) coping představuje strategie jako jsou vyhýbání se agresorovi nebo úmyslné absentování v práci. Výsledky ukázaly, že pozorující spolupracovníci vnímají jedince, kteří používají approach coping, jako více schopné zvládnout situaci a vnímají u nich menší spoluzodpovědnost za pokračování v mobbingu. Tyto strategie jsou pozorujícími vnímány také jako více vhodné a efektivní než vyhýbající se coping.

1.15.1. Individuální osobnostní rozdíly v používání copingových strategií

Individuální osobnostní charakteristiky byly v souvislosti s mobbingem zmíněny již v předchozí části práce u obětí mobbingu a jejich uvedení je podstatné rovněž v souvislosti s individuálními rozdíly v používání copingových strategií. Přestože při volbě copingových strategií hrají pochopitelně roli také situační faktory, osobnostní charakteristiky se ve významné míře podílí na individuálním vnímání a prožívání stresu a v použitých copingových strategiích (DeLongis & Holtzman, 2005). Podobně zmiňují i ostatní autoři, že osobnost jedince ovlivňuje to, jak daný se daný jedinec chová, když čelí obtížným situacím, a mají nemalý vliv na to, jak jedinec vnímá danou situaci a jaké copingové strategie zvolí (například Friede & Ryan, 2005; Baltes, Zhdanova & Clark, 2010).

Již McCosta & Ray (1986) ve studii zkoumající souvislost osobnostních rysů BIG 5 a preferovaných copingových strategií zjistili vliv vyššího neuroticismu na používání strategií jako útěk od reality, hostilní reakce (podrážděnost, vylévání si vzteku na ostatní), sebeobviňování, pasivitu a fantazírování. Jedinci s vyšší extravertizací používají racionální akce

(ve smyslu akce zaměřené na změnu problematických okolností), pozitivní myšlení, hledání uspokojení v jiných oblastech života a sebeovládání. Zjistili také souvislost s vysokou otevřeností jedince a použitím humoru jako copingové strategie, a naopak uzavřeností jedinců, kteří se více obraceli k víře. Podobné výsledky přinesla metaanalýza z roku 2007 (Connor-Smith & Flachsbart), která uvádí 5 osobnostních rysů BIG 5 jako prediktory pro zvolené copingové strategie. Vysoká extraverte a svědomitost a nižší neuroticismus jsou více spojovány s copingem zaměřeným na problém a s tzv. kognitivní restrukturalizací. Naopak vyšší neuroticismus předpovídá použití copingových strategií zaměřených na emoce, jako je zbožné přání či uzavření se do sebe. Hledání sociální opory jako copingová strategie bylo objeveno jako společná strategie pro extraverci i neuroticismus. Lidé s vysokou otevřeností vůči zkušenosti jsou více přizpůsobiví ve volbě vhodné copingové strategie pro danou situaci a dokáží zapojit zdroje ze svého okolí (DeLongis & Holtzman, 2005).

Další důležitou proměnnou, která významně ovlivňuje použití copingových strategií, je *locus of control*. Lidé, kteří věří, že oni sami mají svým vlastním úsilím moc ovlivnit výsledky (vnitřní *locus of control*), mají tendenci více používat strategie zaměřené na problém, a naopak jedinci s vnějším *locus of control*, kteří věří že výsledky jsou více ovlivněny vnějšími událostmi, používají více copingové strategie zaměřené na emoce (Baltes, Zhdanova & Clark, 2010). Konzistentní zjištění vyplynula i z další studie (Mitchell & Ambrose, 2012), kdy byl zjištěn vztah mezi vnějším *locus of control* a používáním nekonstruktivních strategií, jako jsou odplata nebo agrese namířená vůči spolupracovníkům, spíše než konstruktivní strategie zaměřené na řešení problému.

1.16. Vývoj a změny copingových strategií, a jejich efektivita

Jak bylo výše uvedeno, mobbing není příležitostná záležitost, ale jde o dlouhotrvající a v průběhu času eskalující konflikt, nad jehož vývojem obvykle oběť mobbingu nemá kontrolu. V průběhu trvání konfliktu šikanovaný jedinec používá strategie, které se v čase mění a jsou také různě efektivní. Kritérium pro hodnocení úspěšnosti strategie je úplné odstranění nebo alespoň zmírnění projevů mobbingu, za současného setrvání na daném pracovním místě, tedy v situaci jako před zahájením konfliktu (Zapf & Gross, 2001).

Na vývoj a efektivitu jednotlivých copingových strategií se zaměřuje Karatuna (2014) ve své kvalitativní studii provedené v Turecku. Zkoumá jednotlivé copingové strategie pracovníků, kteří byli vystaveni mobbingu podle daných kritérií (opakující se šikana na

pracovišti, trvající déle jak 6 měsíců, vnímaný nepoměr sil mezi obětí mobbingu a agresorem). Na základě odpovědí autor rozlišil následující postupně navazující fáze a strategie, které oběti mobbingu v dané fázi používaly:

1. podceňování problému, vyhýbání se;
2. ztráta trpělivosti, konfrontace;
3. vnímané ohrožení vlastního zdraví, hledání sociální podpory;
4. zoufalství, destruktivní coping;
5. vzdání se, opuštění organizace.

Výsledky této studie ukázaly, že v iniciační fázi, kdy začínají první konflikty mezi účastníky mobbingu a kterou prošly všechny zkoumané osoby, se jako hlavní copingové strategie používaly ty zaměřené na emoce. Oběti mobbingu v této fázi měly tendence především problém zlehčovat a nepřipouštět si ho. Nicméně tyto strategie nevedly k vyřešení počínajícího problému, nýbrž, což je důležité, spíše k jeho eskalaci. Následovala fáze, kdy již oběť začala ztrácet trpělivost a změnila strategie na coping zaměřený na problém, spočívající zejména v konfrontaci agresora. Ve většině případů to však situaci dále zhoršilo.

Olafsson & Johannsdotir (2004) zase poukazují na opačný vývoj používání jednotlivých strategií. V počátečních fázích konfliktu se oběť snaží řešit problém aktivně a asertivně. Pokud však taková strategie nevede k nalezení řešení a zlepšení situace, uchylují se k pasivním strategiím, jako je vyhýbání se.

Na základě dalšího výzkumu (Zapf & Gross, 2001) se dospělo ke zjištění, že pro oběti mobbingu nastalo největší zlepšení situace tím, že opustili organizaci, a aktivní řešení a konfrontace původce mobbingu vedly stejně jako v předchozím případě naopak ke zhoršení situace a eskalaci násilí. Účastníci této studie a oběti šikany na pracovišti byli dotázáni, co by poradili lidem, kteří se nachází ve stejné situaci, jako byli oni. Výsledky ukázali, že 22 % dotazovaných by doporučilo opustit zaměstnání, 20 % se vyjádřilo k doporučení vyhledání podpory, 10 % doporučilo stanovit si jasné limity a hranice, 9 % radilo začít řešit situaci ještě před vypuknutím konfliktu, 9 % realisticky zhodnotit situaci, 9 % by poradilo aktivně se bránit, 7 % vyjasnit si věci rozhovorem, 6 % by radilo ochraňovat své vlastní zdraví, 6 % snažit se nastolit rovnováhu, 2 % postupovat podle protokolu. Je třeba však vzít také v úvahu, že odchod ze zaměstnání je u mnoha lidí spojen s velkými obtížemi, pokud je člověk existenčně závislý na zdroji příjmů ze zaměstnání, a v tom případě může raději trpět násilím a v organizaci setrvat.

Rovněž může dojít ke ztrátě sebejistoty, a šikanovaný jedinec raději setrvá v současném zaměstnání ze strachu, že by si novou práci našel jen s obtížemi (Zábrodská, 2011).

Jiný pohled na efektivitu copingových strategií je zaměřen na well-being šikanovaného jedince, bez ohledu na setrvání v dané organizaci. Copingová strategie je z takového pohledu efektivní tehdy, pokud se jedinec následně subjektivně cítí lépe a je vystaven méně negativním útokům. Takovou efektivitou se zabýval nedávný výzkum (Hewett, Liefhoghe, Visockaite & Roongrengsuke, 2018), který ukazuje, že přestože se aktivní, na problém zaměřené copingové strategie mohou obecně vzato považovat za efektivní, jelikož směřují k vyřešení problému, u mobbingu to vždy neplatí. Jako efektivní pro well-being šikanovaného jedince je lze považovat aktivní a na problém zaměřený coping v situaci, kdy jsou útoky pouze mírného rázu a šikanovaný jedinec má stále kontrolu nad situací, a sám sebe nevnímá jako oběť šikany. V opačném případě, kdy jsou útoky vytrvalé, naopak aktivní na problém zaměřený coping nelze považovat za efektivní z hlediska well-beingu, protože se ukazuje spíše zničující efekt. To je v souladu s výše uvedenými poznatky, že konfrontace útočníka a snaha o aktivní řešení vedou spíše ke zhoršení problému (Zapf & Gross, 2001; Lutgen-Sandvik, 2006; Karatuna, 2014).

Jisté další závěry pak mohou vyplývat z metaanalýzy z roku 2016 (Van den Brande a kol.), jejíž výsledky naznačují, že copingové strategie zaměřené na problém, jako jsou přehodnocení situace, konfrontace původce, aktivní a přímý coping, a dále péče o sebe jako coping zaměřený na emoce, spíše snižují možný vztah mezi stresory v práci a následným mobbingem. Naopak strategie jako vytváření planých nadějí, vyhýbání se nebo potlačování emocí spíše tento vztah zvýší.

Následující, poměrně recentní výzkum (Van den Brande a kol., 2017) se zaměřil na spojitost preferovaných copingových strategií (zaměřených na problém nebo na emoce) s výskytem mobbingu. Autoři předpokládali, že preference strategií zaměřených na problém, jako je aktivní coping, plánování a hledání sociální podpory pro aktivní řešení problému, povedou snazšímu řešení problému, získání kontroly a tím pádem k nižšímu vystavení šikaně. Tato premisa se nenaplnila, a naopak zjistili souvislost copingové strategie „plánování“ v situacích, kdy čelili pracovní nejistotě, s vyšší pravděpodobností vystavení šikaně. Při preferenci copingových strategií zaměřených na emoce místo toho předpokládali vyšší riziko šikany, protože mohou vést k menší soustředěnosti na práci a snížení pracovního výkonu, nebo k nadměrnému ventilování emocí na své kolegy, což se částečně potvrdilo.

Žádný z výzkumných poznatků bohužel dosud nevedl jednoznačně k tomu, že by existovala skutečně efektivní strategie pro jedince, který se stane obětí mobbingu. Novozélandská studie (Gardner, O'Driscoll, Cooper-Thomas, Trenberth, Bentley & Catley, 2011) naznačuje, že nebyla nalezena žádná spojitost s použitou copingovou strategií šikanovaného jedince a negativními následky mobbingu, jako jsou zhoršený pracovní výkon, zhoršená životní spokojenost zaměstnance a menší závazek vůči organizaci. Naopak zdůrazňují význam zavedení adekvátních opatření v samotné organizaci, které má dle nich mnohem větší vliv na zastavení nežádoucího chování než ponechání řešení na samotném zaměstnanci.

2. Návrh výzkumného projektu

Cílem této kapitoly bude předložit návrh výzkumného projektu, který navazuje na poznatky předestřené v literárně přehledové části této práce. V rámci tohoto projektu budou zmíněny cíle výzkumu a hlavní výzkumné otázky, použitý design výzkumu, dále budou předloženy postupy při získávání výzkumného souboru, metody sběru dat a jejich následné vyhodnocení. V závěrečné diskuzi budou shrnuty možná úskalí, limity a možnosti praktické využitelnosti zjištěných výsledků.

2.1. Cíl výzkumu

V předchozí teoretické části bylo kromě rozboru problematiky mobbingu nastíněno, že oběti mobbingu na mobbing reagují různými způsoby, které mohou vést k různým výsledkům z hlediska vývoje mobbingu. Způsoby, kterými se mobbovaní jedinci vyrovnávají s mobbingem, byly výše definovány jako copingové strategie. Návrh výzkumného projektu se bude věnovat právě copingovým strategiím, jejich zmapování a zjištění jejich efektivity. Z teoretické části rovněž vyplývá, že oběti mobbingu mohou mít rovněž určité společné osobnostní rysy. Tento výzkumný projekt si klade za cíl následující:

1. zmapovat používané copingové strategie u obětí mobbingu;
2. zjistit, zda existuje souvislost mezi používáním konkrétních copingových strategií a osobnostními charakteristikami u mobbovaných jedinců.

Související otázkou, na kterou se tento výzkum zaměří, bude také efektivita používaných copingových strategií. U efektivity bude zkoumána její subjektivní i objektivní stránka. Objektivní efektivita bude pro účely výzkumu chápána dle výše uvedených poznatků jako setrvání jedince na současném pracovním místě za stejných podmínek jako před samotným počátkem mobbingu. Z tohoto pohledu bude efektivní coping chápán jako objektivně efektivní pro organizaci, která nemusí shánět nového pracovníka, a pro mobbovaného jedince, který nemusí odejít z práce. Rozhodla jsem se však zkoumat i subjektivní stránku efektivity copingu, a to pro mobbovaného jedince, tedy co on sám vnímá jako efektivní copingové strategie a posléze i efektivní řešení. Vycházím při tom z výše uvedených poznatků badatelů, (Zapf & Gross, 2001), kteří zjistili, že většina mobbovaných jedinců vnímá jako nejefektivnější řešení opuštění organizace, a stejnou věc by poradili i osobám v podobném postavení.

2.1.1. Výzkumné otázky

Na základě poznatků shrnutých v literárně přehledové části a v souladu s výzkumnými cíli byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaké copingové strategie používají oběti mobbingu?
2. Liší se užívání copingových strategií zaměřených na emoce a zaměřených na problém podle osobnostních charakteristik Big 5?
3. Jaká je efektivita používaných copingových strategií?

2.2. Design výzkumného projektu

Pro tento výzkumný projekt byl zvolen kvantitativní přístup, konkrétně se bude jednat o dotazníkovou studii. Kvantitativní metody jsou použity, protože budou využity již vytvořené dotazníky, které budou využity na zkoumání většího množství respondentů, u kterých se budou zjišťovat již teorií popsané charakteristiky.

2.2.1. Organizace výzkumného projektu

Výzkumný projekt bude probíhat pouze sběrem dat přes internetové dotazníky a jejich následným zpracováváním. Nebude proto náročný na logistiku ani personální zajištění, jelikož nebude třeba se s respondenty osobně setkávat. Nejnáročnější částí projektu bude oslovování organizací a získávání respondentů. Časový odhad projektu je určen řádově na několik měsíců.

2.3. Výzkumný soubor

Tento výzkumný projekt počítá se získáním poměrně specifického vzorku populace. Je tedy nutné vymezit možné obtíže, které se mohou při získávání respondentů vyskytnout. Mobbing je velice citlivá záležitost, a navíc se jedná o pracovní prostředí, kdy pro oběti mobbingu může být náročné se se svým problémem svěřovat, i kvůli možné obavě ze ztráty zaměstnání. Dále je stanovena podmínka, že se musí jednat o osoby, které mají zkušenost s mobbingem nejméně 6 měsíců, jak odpovídá dříve uvedené definici mobbingu, ze které ve své práci vycházím (Einarsen, 2011). Tím se vzorek ještě zúží. Jednou z možností získání dat by bylo šíření internetového dotazníku pomocí metody sněhové koule, nebo pomocí internetových stránek, které existují a které nabízí pomoc obětem mobbingu. Cílem mého výzkumu je však zmapovat především copingové strategie mobbovaných jedinců. Domnívám se, že tímto způsobem by mohlo dojít ke zkreslení, protože internetový dotazník by se mohl snáze dostat k lidem, kteří se již někomu svěřili, nebo v případě návštěvy internetových stránek se rozhodli situaci aktivně řešit. Proto jsem se rozhodla tento způsob získávání respondentů nevyužít. Dalším možným způsobem, který zvolím v tomto výzkumném projektu, je kontaktování organizací s žádostí o rozšíření dotazníku mezi své zaměstnance. Tato metoda je často využívána ve výzkumech zabývajících se mobbingem, je u nich také obvyklé, že se zaměří na specifickou oblast či povolání, např. vysokoškolské prostředí či zdravotní sestry (např. Zábrodská & Květoň, 2012; Motlová, 2013). Já se v tomto výzkumu nebudu zaměřovat na konkrétní oblast, domnívám se, že v rámci výzkumu copingových strategií a nikoli výzkumu prevalence mobbingu či demografických charakteristik oběti, případně specifík organizace, není takové konkrétní zaměření organizace nezbytné.

Kritérium, které jsem si u výběru organizace stanovila, je požadavek minimálně 50 zaměstnanců, bude se tedy jednat o střední a velké podniky. Tato hranice byla stanovena proto, že by mohlo docházet ke zkreslení v organizacích, kde pracuje jen malé množství lidí. Každá oslovená organizace dostane nabídku na spolupráci. Kontaktovat budu e-mailem primárně HR nebo personální oddělení daných organizací. V e-mailu popíšu stručně problematiku mobbingu, jeho negativní dopady na zaměstnance i samotnou organizaci. Za pomoc s rozšířením dotazníku nabídnu po realizaci seznámení s výsledky a zjištěnými poznatky, které mohou být pro organizaci užitečné. V případě spolupráce budu chtít, aby organizace rozeslala na databázi všech zaměstnaneckých e-mailů internetový dotazník. Bude zdůrazněno, že se jedná o výzkum 3. osoby – studenta psychologie Univerzity Karlovy, údaje jsou zpracovávány zcela anonymně

a nejedná se o interní výzkum zaměstnavatele. Tímto způsobem budu oslovovat organizace, dokud nedosáhnou stanoveného množství respondentů.

Požadované množství respondentů pro tento výzkumný projekt jsem stanovila minimálně na 150 osob.

Motivací pro respondenty, aby se zúčastnili výzkumu a vyplnili všechny položky, bude poskytnutí výsledků osobnostního inventáře, pokud budou mít zájem, na e-mailovou adresu, kterou budou moci dobrovolně poskytnout.

2.4. Výzkumné metody

Metodou, kterou použiji v tomto návrhu výzkumu, je dotazník. Dotazník bude přístupný na internetu, takže ho respondent bude moci vyplnit anonymně i mimo pracovní prostředí. Samotný dotazník se skládá ze tří částí, Dotazníku negativních aktů, NEO pětifaktorového osobnostního inventáře a Dotazníku copingových strategií a jejich efektivity.

2.4.1. Dotazník negativních aktů

V první části dotazníku potřebuji provést první výběr osob, které spadají do výše uvedené definice mobbingu. K tomuto účelu použiji Dotazník negativních aktů (Einarsen a kol., 2009, překlad do českého jazyka Zábrodská & Květoň, 2012).

Dotazník je uveden následně: *„Níže uvedené typy chování jsou často považovány za příklad negativního jednání na pracovišti. Jak často jste byli na svém pracovišti za posledních 6 měsíců vystaveni některé z následujících forem negativního jednání?“*

Tento dotazník má 22 položek, na které respondent odpovídá pomocí škály 1 – 5, zda se setkává s uvedenými typy jednání Nikdy až Každý den. Příklady jednotlivých položek tohoto dotazníku uvádím pro úplnost v Příloze č. 1 této práce.

Poslední dvě otázky 23. a 24. budou rozhodující pro to, zda bude dotazník na tomto místě ukončen, nebo zda bude respondent pokračovat ve druhé části dotazníku.

„23. Jste šikanován/a v zaměstnání? Šikanování definujeme jako situaci, ve které jedna nebo více osob opakovaně a po delší dobu vnímají, že jsou terčem negativního jednání ze strany jedné či více osob, přičemž shledávají obtížným se tomuto jednání bránit. Za šikanování nebudeme považovat ojedinělý incident.“

Uved'te prosím, zda jste na základě této definice byli za posledních 6 měsíců terčem šikany na pracovišti.

- *Ne*
- *Ano, ale jen ojediněle*
- *Ano, občas,*
- *Ano, několikrát týdně*
- *Ano, skoro každý den.“*

Jelikož v použité definici mobbingu se jedná o opakované, nikoli jen ojedinělé útoky trvající alespoň 6 měsíců, k druhé části dotazníků budou pozvány osoby, které na otázku č. 23 odpověděli jednou z následujících možností:

- *Ano, občas,*
- *Ano, několikrát týdně*
- *Ano, skoro každý den.*

Protože mě ale budou zajímat nejen osoby, které momentálně bohužel mobbing zažívají, ale rovněž osoby, které se již ve svém životě s mobbingem setkali, doplním ještě otázku č. 24, která zachytí osoby, které byli obětí mobbingu v minulosti. Cílem výzkumu je rovněž zmapovat vývoj používaných strategií, proto pro mě bude cenné zachytit i již ukončené zkušenosti.

24. Byl/a jste v minulosti šikanován/a v zaměstnání (v tomto nebo v jakémkoli předchozím) podle předchozí definice, kdy šikana trvala alespoň 6 měsíců a nejednalo se pouze o ojedinělé incidenty?

- *Ne*
- *Ano, ale jen ojediněle*
- *Ano, občas,*
- *Ano, několikrát týdně*
- *Ano, skoro každý den.*

V případě, že respondent uvede, že terčem šikany není a nebyl, nebo že se takové jednání vyskytlo jen ojediněle, nebude již odpovídat na otázky v další části dotazníku. Dotazník bude v tomto případě ukončen a respondentovi bude poděkováno za spolupráci.

2.4.2. Osobnostní dotazník

Dále budou respondenti odpovídat na osobnostní dotazník NEO pětifaktorový osobnostní inventář, upravený podle Neo Five-Faktor Inventory P.T. Costy a R.R. McCrae (Hřebíčková & Urbánek, 2001).

2.4.3. Dotazník používaných copingových strategií

Tuto část dotazníku tedy budou na základě výše uvedených kritérií odpovídat pouze osoby, na které lze použít definice mobbingu a jeho oběti, ať již mobbing stále probíhá, nebo se odehrál v minulosti. Při tvorbě dotazníku vycházím ze zjištění v literárně přehledové části této práce ohledně používaných copingových strategií. K inspiraci bude sloužit také dotazník Ways of coping (Lazarus & Folkman, 1985), v revidované verzi, a dotazník Strategie zvládání stresu (Janke & Erdmann, přeloženo a upraveno Švancar, 2003)

Respondent bude na škále 1 (nikdy) až 5 (vždy) odpovídat na to, zda používá uvedené copingové strategie.

Respondent dostane možnost popsat vlastní používanou strategii, pokud se ve výčtu již neobjevila, a četnost jejího využívání. Touto částí otázek zmapuji používané copingové strategie u obětí mobbingu.

Poslední otázka bude zaměřená na efektivitu, a bude se ptát na to, zda některá z těchto strategií vedla k zastavení mobbingu nebo k výraznému zlepšení situace. Naopak se zeptám, která strategie vůbec efektivní nebyla a vedla spíše ke zhoršení situace. Respondent bude hodnotit efektivitu na škále 1 až 5, přičemž budu vycházet z objektivní efektivity, která zahrnuje setrvání v dané organizaci, kde škála bude zhotovena následujícím způsobem:

- 1 – nucené opuštění organizace
- 2 – zhoršení situace a setrvání v zaměstnání
- 3 - nemělo žádný vliv na situaci
- 4 – zlepšení situace a setrvání v zaměstnání
- 5 - setrvání v zaměstnání za stejných podmínek jako před začátkem mobbingu

Aby byly zahrnuty i případy, kdy zaměstnanec opustí zaměstnání dobrovolně a považuje to osobně za nejlepší změnu situace, jsem se rozhodla zahrnout do samostatných otázek, kdy respondent bude odpovídat na škále 1 – vůbec nesouhlasím až 5 – zcela souhlasím.

Dobrovolné opuštění organizace nebo změna pracovní pozice či oddělení

1. Tím, že jsem opustil/a zaměstnání, kde docházelo k mobbingu, vedlo k zásadnímu zlepšení mé situace.
2. Ostatním osobám, které se v práci potýkají s mobbingem, bych doporučil/a, aby raději zaměstnání opustili.

Poslední otevřená otázka zní:

3. Jaké řešení mobbingu či copingovou strategií osobně považujete za nejefektivnější?

Příklady použitých položek uvedu v Příloze č. 2 této práce.

2.5. Způsob zpracování dat

Data sesbíraná pomocí shora uvedených metod budou přepsána do excelové tabulky, kdy každý respondent bude v rámci anonymity označen pouze pod číslem. Vzhledem k tomu, že nebyly stanoveny žádné hypotézy, budou použity zejména metody deskriptivní statistiky. Data tedy budou přehledně zpracována a roztríděna zejména pomocí grafů.

Osobnostní pětifaktorový inventář je již standardizovaný na českou populaci a bude tedy standardně vyhodnocen podle již vytvořených norem. Dále zjistím hrubé skóry u každého faktoru (otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost, neuroticismus, extraverte a svědomitost).

Data získaná ze 3. části dotazníku copingových strategií a jejich efektivity budou zpracována pomocí deskriptivní statistiky a přehledně zobrazena odpovídajícími grafy. Poté bude zkoumána korelace, která určí míru vztahu mezi proměnnými, nikoli však příčinnou souvislost (Ferjenčík, 2010). Budou tedy vypočteny hrubé skóry četnosti používání copingových strategií zaměřených na problém a copingových strategií zaměřených na emoce. Tyto hrubé skóry pomocí Pearsonova korelačního koeficientu porovnáám s hrubými skóry jednotlivých faktorů osobnosti podle dotazníku č. 2.

Podle množství a kvality získaných dat na otevřené otázky přistoupím případně i k faktorové analýze, která podá vhled do dalších používaných copingových strategií.

2.6. Diskuze

Návrh tohoto výzkumného projektu je zaměřen na copingové strategie u obětí mobbingu, což je v této době v českém prostředí zatím poměrně neprobádaná oblast. Získané výsledky mohou být použity pro tvorbu prevenčních programů pro organizace. Limity výzkumu spočívají v tom, že data mohou být zkreslena mnoha faktory – situačními, organizačními, charakteristikami agresora apod. Na základě dat získaných v tomto výzkumu je však dále možné navázat další studií, která se bude zabývat právě těmito otázkami. Další limit výzkumu lze spatřovat v získaném vzorku, protože nebylo možné získat respondenty náhodným výběrem a je proto nutné brát na zřetel, že získané výsledky nelze zobecňovat na celou populaci. Dalším problematickým bodem je samotná efektivita, protože v práci vycházím z takového pojetí efektivity, kterou je setrvání zaměstnance na pracovním místě za stejných podmínek, jako před zahájením mobbingu. Vzhledem k tomu, že mobbing má zásadní a velice negativní dopady na život jedince, je třeba také polemizovat nad otázkou, zda setrvání v dané organizaci po prožití utrpení spojeného s mobbingem je za skutečně efektivní řešení považováno i obětí mobbingu. Jak se ukázalo v jiných výzkumech (Zapf & Gross, 2001), bývalé oběti mobbingu by osobě ve stejné situaci poradili, aby zaměstnání opustili. Otázkou pro další výzkum může být tedy otázka, zda efektivita pro organizaci (setrvání pracovníka na stejné pozici, omezení fluktuace) je slučitelné také s efektivitou pro samotnou oběť, respektive vzít v potaz nejen zachování stejných vnějších podmínek pro danou osobu, ale také to, jak jí případně vrátit pocit bezpečí a psychické pohody.

Další zkreslení může způsobit sebesposuzovací škála. Validizační studie by mohla posuzovat efektivitu strategií z pohledu například životní spokojenosti zaměstnanců např. na Škále životní spokojenosti (Seligman, 2002), nebo míry deprese. Zkoumaný vzorek by byl změřen před použitím dané strategie a pak po určité době, například po měsíci. Ve výsledku by se ukázalo, jaké měly strategie efektivitu pro duševní pohodu jedince. Také by bylo možné provést studii, kde by kromě sebesposuzování obětí byly zpracovávány také hodnocení dalších osob, spolupracovníků nebo nadřízených, kteří by popisovali, jak vnímají změny při používání jednotlivých strategií. Taková studie je však dle mého názoru velmi obtížně zrealizovatelná, neboť by zasahovala do velmi citlivých mezilidských vztahů.

3. Závěr

Předložená práce poskytla základní přehled aktuální problematiky násilí na pracovišti neboli mobbingu. Vzhledem k tomu, že se na toto téma zaměřuje pozornost psychologů a badatelů, existuje poměrně široká základna výzkumů, ze kterých tato práce vycházela. Prostor byl věnován průkopníkovi teorie zabývající se mobbingem, Leymannovi, a jeho následovníkům. Ukotvení problematiky stejně jako kapitoly věnující se agresivitě, násilí a různým fázím mobbingu tak, jak jsou odbornou veřejností popisovány, bylo neopominutelné z hlediska celistvosti práce. Neméně důležitý aspekt, kterému se práce rovněž věnovala, a který byl podstatný zejména proto, že tato práce pojednává o mobbingu z hlediska psychologie, jsou osobnostní charakteristiky obětí mobbingu. Ač nepanuje jednotný názor na to, zda některé ze společných rysů nalezených u obětí mobbingu nejsou až následkem prožité šikany, provedené výzkumy jsou poměrně konzistentní v odhalování vyššího rysu neuroticismus a negativní afektivity u obětí mobbingu. Přestože jsou společné rysy obětí přinejmenším zajímavé, je třeba vždy pamatovat na to, že nelze přičítat vinu za mobbing na oběť.

Další, stěžejní část práce se zabývala copingovými strategiemi a strategiemi rezistence, které lze u mobbovaných jedinců pozorovat. Pozornost byla věnována zejména klasickému rozdělení Lazaruse a Folkmanové na copingové strategie zaměřené na problém a zaměřené na emoce, ale také dalším používaným modelům jako je EVLN model nebo strategie managementu konfliktu. V kontextu práce byl zkoumán coping jako reakce oběti mobbingu na šikanu na pracovišti, a jak se s takovým stresem vyrovnává. Na tyto strategie či reakce je možné nahlížet z hlediska jejich vývoje a efektivity. Z rešerše provedených výsledků zabývajících se efektivitou copingových strategií však nevyplynuly konkrétní jednoznačné výsledky naznačující, že by některou z používaných strategií bylo možné považovat za více efektivní. Problematické je zejména vyvolání agresivní reakce původce mobbingu při použití některých copingových strategií zaměřených na problém, jako je snaha o konfrontaci útočníka, a následná eskalace konfliktu. Také je možné si představit situaci, že oběť mobbingu se skutečně efektivní copingovou strategií se výzkumů na téma mobbingu vůbec nezúčastní, neboť sama sebe nemusí vůbec považovat za oběť šikany, případně útoky zastaví již v počátku, a nespádala by tak do poměrně přísné definice mobbingu, vyžadující trvání alespoň půl roku.

Nejen oběť mobbingu, ale rovněž samotná organizace čelí mnohým negativním dopadům mobbingu. Je proto v jejím zájmu, aby vytvořila vhodnou prevenci prostředí, kde k mobbingu nebude docházet, anebo kde bude stanoven jasný rámec pro jeho řešení, například vhodný compliance program pro zaměstnance. Vzhledem k tomu, že z výsledků studií

zabývajících se efektivitou copingových strategií vyplývá spíše to, že oběť mobbingu nehledě na její snahy bez pomoci problém těžko vyřeší, jsou prevence a adekvátní řešení ze strany organizace dle mého názoru skutečně klíčové. Wagnerová (2011) například navrhuje jako efektivní prevenci mobbingu v organizacích sociomapping, které by mohlo pomoci hlavně diagnostikovat počínající problém nebo již probíhající konflikt. S ohledem na fáze mobbingu zmíněné výše by případné včasné zachycení problému v jeho počátcích a jeho efektivní řešení mohlo zmírnit negativní dopady na oběť a její stigmatizaci, ke kterým zpravidla dochází v dalších fázích mobbingu. Jako prevenci i jako řešení nastalého mobbingu a zároveň jako copingovou strategii lze použít videotrénink interakcí. Slouží ke zlepšení komunikace mezi účastníky na základě detekování klíčových momentů ve verbální i neverbální komunikaci. Je vhodná zejména v případě, kdy jsou účastníci mobbingu ochotni spolupracovat a snažit se společně změnit a zlepšit nastalou situaci (Wagnerová, 2011).

Seznam použité literatury

- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual review of psychology*, 60, 717-741.
- Baron, R.A. (1977). *Human Aggression*. Boston, MA: Springer US.
- Björkvist, K. (1992). Harrasment exists among employees at Abo Academy. *Meddelanden fran Abo Academi*, 9, 14-17.
- Blatný, M. a kol. (2017). *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Dobešová Cakirpaloglu, S., Lemrová, S. (2015). Mobbing jako rafinovaná forma šikany na pracovišti ve vybraných krajích ČR. In M. Rymeš, I. Gillernová (eds.), *Psychologie práce a organizace 2015 – Kvalita pracovního života* (s. 66 – 76). Praha: MATFYZPRESS, Univerzita Karlova.
- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Dobešová Cakirpaloglu, S. & Coufalová, D. (2016). Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty* 7 (1), 19-36.
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. S. (2007). Relations between personality and coping: A metaanalysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1080–1107.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources
- Costa, P.T., Jr. & McCrae, R. R. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54 (2), 385-405.
- Čermák, I. (1998). *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta.

- De Lamater, J. D., Myers, D. J., & Collett, J. L. (2015). *Social psychology (Eighth edition)*. Boulder: Westview Press, a member of the Perseus Books Group.
- De Longis, A., & Holtzman, S. (2005). Coping in context: The role of stress, social support, and personality in coping. *Journal of Personality*, 73, 1633–1656.
- Einarsen, W., Hoel, S., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23 (1), 24-44.
- Eschleman, K.J., Bowling, N.A., Michel, J.S. & Burns, G.N. (2014) Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work & Stress*, 28(4), 362-375.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Friede, A., & Ryan, A. M. (2005). *The importance of the individual: How self-evaluations influence the work–family interface*. In E. E. Kossek & S. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gardner, D., O'Driscoll, M. P., Cooper-Thomas, H. D., Trenberth, L., Gardner, D. H., Bentley, T., & Catley, B. E. (2011). Workplace bullying in New Zealand: A survey of employee perceptions and attitudes. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 49 (4), 390-408.
- Glasø L., Matthiesen S.B., Nielsen M.B. & Einarsen S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal Of Psychology*, 48(4), 313-9.
- Harsa, P. et al. (2014). Mobbing - vážné potíže v pracovním soužití s důrazem na problémy ve zdravotnickém prostředí. *Psychiatrie pro praxi*, 15(3), 110-113.

- Hewett R., Liefoghe A., Visockaite G., & Roongrerngsuke S. (2018). Bullying at work: Cognitive appraisal of negative acts, coping, wellbeing, and performance. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 23(1), 71-84.
- Hřebíčková, M., Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five-Faktor inventory P. T. Costy a R. R. McCraee)*. Praha: Testcentrum.
- Chromý, J. (2014). *Násilí na pracovišti. Charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer.
- International Labour Organization (2016). *Backgroud paper for discussion on at the Meeting of Experts on Violence against Women and Men in the World of Work*. Ženeva
- Jóhannsdóttir, H. L., & Ólafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.
- Karatuna, I. (2015). Targets' coping with workplace bullying: a qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(1), 21-37.
- Krahé, B. (2013). *The social psychology of aggression*. Psychology Press.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appriasal, and coping*. New York: Springer publishing company.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims; New York* 5 (2),119-26.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Lutgen-Sandvik P. (2006). Take This Job and .. : Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying. *Monographs*. 73(4), 406-433.
- Lutgen-Sandvik, P. (2007). „...But Words Will Never Hurt Me,“ Abuse and Bullying at Work: A Comparison Between Two Worker Samples. *Ohio Communication Journal*, 45, 81-105.

- Mitchell, M. & Ambrose, M. (2012). Employees' Behavioral Reactions to Supervisor Aggression: An Examination of Individual and Situational Factors. *The Journal of applied psychology*, 97 (6).
- Motlová, I. (2013). Mobbing u pracovníků ve zdravotnických zařízeních. Rigorózní práce, Univerzita Palackého v Olomouci.
- Nielsen, M.B., Nielsen, G.H., Notelaers G., & Einarsen, S. (2015). Workplace bullying and suicidal ideation: A 3 - wave longitudinal Norwegian study. *American Journal of Public Health*, Sept. 17.
- Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2009). *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing.
- A.S. Samnani, P. Singh. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17 , 581-589.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness*. The Free Press.
- Šimečová, E., Jordánová, J. (2015). *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Turte S.L., Correa M.E., Da Luz A.A. & Fischer F.M. (2012). Harassment at work? Empowerment and autonomy as coping strategies of young workers. *Work (Reading, Mass.)*, 41, (1), 5674-6.
- Van den Brande, W. Baillien, E., De Witte, H. Vander Elst, T., & Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*, 29, 61-71.

- Van den Brande, W., Baillien, E., Vander Elst, T., De Witte, H., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2017). Exposure to Workplace Bullying: The Role of Coping Strategies in Dealing with Work Stressors. *Biomed Research International*, 1-12.
- Venglářová, M. a kol. (2011). *Sestry v nouzi. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada Publishing.
- Vitková, M., & Záborská, K. (2014). Coping a rezistencia voči mobbingu v kontexte paradigmatického prístupu. *Československá psychologie*, 58, 254-269.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada.
- Whitney, M. & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Záborská, K. (2011). Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československá psychologie*, 55(4), 332.
- Záborská, K. & Květoň, P. (2012). Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*, 48(4), 641-68.
- Záborská, K. & Květoň, P. (2015). The Czech Republic: Workplace abuse in a post-transitional country. In M. Omari & M. Paull (Eds.), *Workplace abuse, incivility and bullying: Methodological and cultural perspectives*. London: Routledge (pp. 124-142).
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D. & Leymann, H. (1996) Mobbing and victimization at work. *Special Issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 161–307.

Přílohy:

Příloha č. 1 – Dotazník negativních aktů, příklady položek

Níže uvedené typy chování jsou často považovány za příklad negativního jednání na pracovišti. Jak často jste byli na svém pracovišti za posledních 6 měsíců vystaveni některé z následujících forem negativního jednání?

- Odebrání klíčových odpovědností nebo jejich nahrazení triviálními či nepříjemnými úkoly
- Zastrahující jednání jako ukazování prstem, narušování osobního prostoru, strkání, zamezování vstupu
- Šíření pomluv a nepodložených zpráv o Vaší osobě
- Křičí na Vás nebo jste terčem nekontrolovaného hněvu (či vzteku)
- Ignorování, vylučování z kolektivu, „dělání jako byste nebyli“

Příloha č. 2 – Dotazník používaných copingových strategií a jejich efektivita, příklady položek

- Snažil/a jsem se promluvit si s agresorem a vyříkat si situaci mezi dvěma očima.
- Začal/a jsem se agresorovi vyhýbat a přicházet s ním co nejméně do styku.
- Šel jsem za nadřízeným a požádal ho, aby s tím něco udělal.
- Snažil/a jsem se agresorovi vracet mu jeho útoky tak, aby nezjistil, že jsem to byl/a já – pomlouvání za zády, sabotování práce.
- Hovořil/a jsem hodně o situaci se svými blízkými a hledal/a u nich pomoc.